

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THỊ THU HIỀN

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
CẢI TIẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ DỰ ÁN
TẠI CAV STUDIO

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

Người hướng dẫn: TS. Lê Thị Minh Hằng

Đà Nẵng – 2025

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp dịch vụ sáng tạo như CAV Studio buộc phải nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản trị dự án nhằm kiểm soát tốt tiến độ, chất lượng sản phẩm và khả năng thích ứng. Với hơn 10 năm hoạt động trong lĩnh vực diễn họa kiến trúc 3D, CAV Studio đã xây dựng được nền tảng sản xuất vững chắc, tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế như thiếu biểu mẫu quản trị tiêu chuẩn, vai trò quản lý chưa rõ ràng và hiệu quả vận hành còn phụ thuộc vào cá nhân.

Trước định hướng mở rộng quy mô và nâng cao năng lực vận hành trong giai đoạn 2025–2030, yêu cầu đặt ra là phải cải tiến toàn diện hệ thống quản trị dự án. Những điểm yếu trong điều phối, kiểm soát quy trình và phản ứng với thay đổi nếu không được xử lý kịp thời sẽ cản trở quá trình phát triển và hội nhập quốc tế của doanh nghiệp.

Để đáp ứng yêu cầu đó, đề án “Cải tiến công tác quản trị dự án tại CAV Studio” được xây dựng nhằm hoàn thiện hệ thống vận hành thông qua việc tái cấu trúc vai trò PM, thiết lập bộ biểu mẫu và quy trình chuẩn, kết hợp phát triển năng lực nhân sự theo hướng chuyên nghiệp và linh hoạt. Đề án gồm ba phần chính: (1) Cơ sở lý thuyết, (2) Phân tích thực trạng và (3) Hệ thống giải pháp cải tiến cụ thể.

2. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu chính của đề án là đề xuất các giải pháp cải tiến quy trình quản trị dự án tại CAV Studio nhằm nâng cao hiệu quả điều phối, kiểm soát tiến độ và chất lượng dự án. Cụ thể:

- Phân tích hiện trạng: Đánh giá toàn bộ quy trình 5 bước (khởi sự → kết thúc) để xác định các điểm hạn chế trong tổ chức, công cụ và vận hành.
- Đề xuất giải pháp cải tiến: Xây dựng các giải pháp cải tiến cụ thể dựa trên phân tích lý thuyết và thực tiễn, bao gồm chuẩn hóa biểu mẫu, phân tách vai trò, phát triển năng lực PM nhằm tăng hiệu quả phối hợp và ra quyết định.
- Đảm bảo tính khả thi: Giải pháp phải phù hợp với thực tế tại CAV Studio và hỗ trợ doanh nghiệp mở rộng quy mô, phát triển bền vững trên thị trường quốc tế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản trị dự án tại CAV Studio, bao gồm tổ chức, quy trình vận hành, phối hợp nội bộ, giao tiếp khách hàng và công cụ quản lý dự án.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Nội dung: Nghiên cứu và đánh giá hiện trạng quản trị dự án.
 - + Không gian: Bộ phận Quản lý dự án, Phòng Sản xuất tại CAV Studio.
 - + Thời gian: Từ tháng 01/2025 đến tháng 04/2025.

4. Phương pháp nghiên cứu của đề án

- Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để thu thập, xử lý và phân tích thông tin thực tiễn quản lý dự án tại CAV Studio.
- Thu thập dữ liệu thông qua:
 - + Quan sát trực tiếp hoạt động quản trị dự án từ khởi sự đến kết thúc.
 - + Ghi chép các bước vận hành, thu thập tài liệu nội bộ
 - + Phỏng vấn chuyên sâu cán bộ quản lý và thành viên
- Phân tích dữ liệu định tính bằng cách:
 - + Sắp xếp, mã hóa và tổng hợp thông tin theo các chủ đề chính.
 - + Đánh giá hiện trạng quy trình quản trị dự án, xác định điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội cải tiến.

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề án bao gồm 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý thuyết của giải pháp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị dự án tại CAV Studio

Chương 3: Các giải pháp thực hiện đề án cải tiến công tác quản trị dự án tại CAV Studio

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ THUYẾT CỦA GIẢI PHÁP

1.1. Khái niệm về dự án

1.1.1 Khái niệm dự án

Quản trị dự án là quá trình áp dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật nhằm tổ chức, lập kế hoạch, điều phối và kiểm soát các hoạt động để hoàn thành mục tiêu dự án đúng tiến độ, trong phạm vi ngân sách và đạt chất lượng yêu cầu. Ngoài khía cạnh kỹ thuật, quản trị dự án còn bao gồm quản lý nguồn lực, rủi ro và xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, thích ứng với thay đổi (PMI, 2021).

1.1.2 Đặc điểm của dự án

Một dự án chịu ba ràng buộc chính: thời gian, chi phí và kết quả. Việc cân bằng hiệu quả giữa các yếu tố này quyết định sự thành công của dự án. Mỗi dự án mang tính đơn nhất, có đặc điểm và yêu cầu riêng biệt, đòi hỏi giải pháp quản trị phù hợp. Dự án luôn bị giới hạn về thời gian và nguồn lực, nên cần lập kế hoạch chi tiết và kiểm soát tiến trình chặt chẽ. Mỗi dự án hướng tới một mục tiêu cụ thể, có vòng đời rõ ràng và chịu ảnh hưởng bởi các nguồn lực, công nghệ cũng như yếu tố bên ngoài, đòi hỏi sự quản trị linh hoạt và hiệu quả.

1.2. Khái niệm và vai trò của quản trị dự án

1.2.1. Khái niệm quản trị dự án

Quản trị dự án là quá trình áp dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật để tổ chức, lập kế hoạch, điều phối và kiểm soát hoạt động, nhằm hoàn thành mục tiêu đúng tiến độ, trong phạm vi ngân sách và đạt chất lượng yêu cầu. Ngoài yếu tố kỹ

thuật, quản trị dự án còn bao gồm quản lý nguồn lực, rủi ro và xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, thích ứng với thay đổi.

1.2.2. Đặc điểm của quản trị dự án

Theo PMBOK Guide – Sixth Edition (Project Management Institute, 2017), quản trị dự án có ba đặc trưng cơ bản:

- Tính tổng hợp và liên ngành: Kết hợp quản lý, kỹ thuật, tài chính và nhân sự để tối ưu nguồn lực và hiệu quả triển khai.
- Tính tạm thời và độc nhất: Mỗi dự án có đặc thù riêng, đòi hỏi giải pháp quản trị cá nhân hóa phù hợp với từng tình huống.
- Tính tích hợp và động: Phối hợp chặt chẽ giữa các giai đoạn và bộ phận, linh hoạt điều chỉnh kế hoạch theo biến động môi trường và rủi ro.

1.2.3. Vai trò của quản trị dự án

Quản trị dự án đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo thành công của dự án. Thông qua lập kế hoạch chi tiết, kiểm soát tiến trình và tối ưu hóa nguồn lực, quản trị dự án giúp dự án đạt mục tiêu về thời gian, chi phí và chất lượng. Các công cụ quản trị còn hỗ trợ nhận diện, đánh giá và xử lý rủi ro kịp thời, hạn chế tác động tiêu cực. Đồng thời, quản trị dự án tạo khung làm việc chung, thúc đẩy giao tiếp và phối hợp hiệu quả giữa các bên liên quan.

1.3. Tiến trình quản trị dự án

Tiến trình quản trị dự án là chuỗi các giai đoạn liên tiếp từ khi khởi động đến khi hoàn thành dự án, được xem là khuôn khổ

để tổ chức và kiểm soát các hoạt động dự án. Theo các chuẩn mực của *PMBOK Guide*, tiến trình quản trị dự án được chia thành 5 giai đoạn cơ bản:

1.3.1. Khởi sự

Giai đoạn khởi sự xác định mục tiêu, phạm vi và các bên liên quan, đồng thời soạn thảo văn bản điều lệ dự án để chính thức công nhận dự án và trao quyền cho quản lý dự án. Việc xác định rõ mục tiêu và phạm vi ngay từ đầu tạo nền tảng vững chắc cho các hoạt động hoạch định tiếp theo.

1.3.2. Hoạch định

Giai đoạn hoạch định xây dựng kế hoạch chi tiết cho toàn bộ dự án, bao gồm quản lý phạm vi, tiến độ, chi phí, chất lượng và rủi ro. Việc xác định KPIs, phân bổ nguồn lực hợp lý và lập kế hoạch dự phòng giúp dự án được tổ chức chặt chẽ, đảm bảo kiểm soát tiến độ và hiệu quả.

1.3.3. Triển khai thực hiện

Ở giai đoạn triển khai, các hoạt động được thực hiện theo kế hoạch đã đề ra, với sự phối hợp giữa các bộ phận và giám sát tiến độ chặt chẽ. Việc xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh giúp đảm bảo dự án duy trì đúng tiến độ, chi phí và chất lượng theo yêu cầu.

1.3.4. Kiểm tra

Giai đoạn kiểm tra tập trung theo dõi và đánh giá tiến độ, chất lượng dự án so với kế hoạch ban đầu. Các sai lệch được phát hiện sớm để điều chỉnh kịp thời, đảm bảo dự án tuân thủ tiêu chuẩn kỹ thuật, yêu cầu khách hàng và quản lý rủi ro hiệu quả.

1.3.5. Kết thúc dự án

Giai đoạn kết thúc tổng hợp kết quả dự án, đánh giá so với mục tiêu ban đầu và hoàn tất các thủ tục chấm dứt. Các bài học kinh nghiệm được lưu trữ có hệ thống, góp phần cải tiến quy trình quản trị dự án cho các dự án tương lai.

1.4. Quản lý dự án hiện đại

Quản lý dự án hiện đại mở rộng phạm vi từ kiểm soát truyền thống (phạm vi, chi phí, thời gian) sang các yếu tố như khả năng thích ứng, giá trị khách hàng, đổi mới, quản lý tri thức và sự hài lòng của các bên liên quan. Trong môi trường dịch vụ sáng tạo thành công dự án không chỉ đo bằng tam giác sắt mà còn dựa trên trải nghiệm khách hàng và giá trị tạo ra.

Bên cạnh đó, các phương pháp như Agile và Hybrid ngày càng được ưa chuộng do khả năng phản ứng nhanh với thay đổi và phù hợp với môi trường sáng tạo. Agile cho phép chia nhỏ chu kỳ dự án và liên tục điều chỉnh, trong khi Hybrid kết hợp ưu điểm của Agile và Waterfall, giúp vừa kiểm soát tiến độ vừa thích ứng với yêu cầu khách hàng. Đây là hướng tiếp cận phù hợp cho các doanh nghiệp dịch vụ hướng đến phát triển bền vững và hội nhập quốc tế như CAV Studio.

CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ DỰ ÁN TẠI CAV STUDIO

2.1. Tổng quan về CAV Studio

2.1.1. Giới thiệu chung

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

2.1.3. Tình hình nhân lực

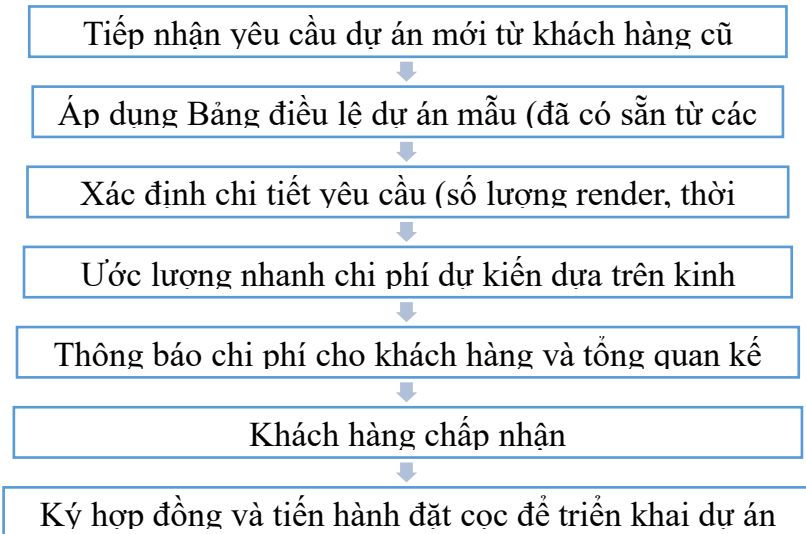
2.1.4. Tình hình tài chính

2.1.5. Thị trường và khách hàng

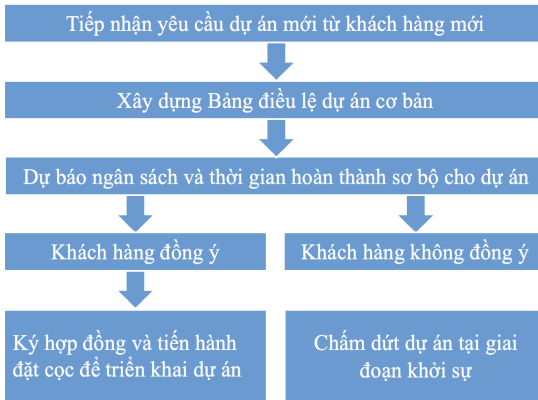
2.2. Tiến trình quản trị dự án tại CAV Studio

2.2.1. Khởi sự

2.2.1.1. Khởi sự đối với khách hàng cũ



2.2.1.2. Khởi sự đối với khách hàng mới



2.2.2. Hoạch định

2.2.2.1. Xác định phạm vi dự án

- Phân loại dự án dựa trên loại sản phẩm đầu ra (ảnh tĩnh, video, VR) và mức độ yêu cầu chất lượng của khách hàng (kỹ thuật vs. nghệ thuật).
- Việc xác định còn mang tính cảm tính, thiếu biểu mẫu chuẩn, thông tin phân tán (email, chat), chưa kết nối chặt với giai đoạn khởi sự.

2.2.2.2. Xây dựng Work Breakdown Structure (WBS)

Tại CAV Studio, tuy chưa áp dụng WBS một cách chính thức, nhưng đã chia nhỏ công việc theo từng giai đoạn sản xuất (modeling, lighting, rendering...) và theo loại sản phẩm (ảnh tĩnh, video, VR). Cách phân chia hiện nay dựa vào cấu trúc sản phẩm, hành động cụ thể và nhóm nội bộ chuyên môn, phản ánh mô hình ma trận yếu. Việc triển khai WBS theo hướng thực tiễn, linh hoạt và phù hợp với đặc thù tổ chức.

2.2.2.3. *Lập kế hoạch tiến độ*

Bước 1: Đề xuất sơ bộ thời gian hoàn thành dự án

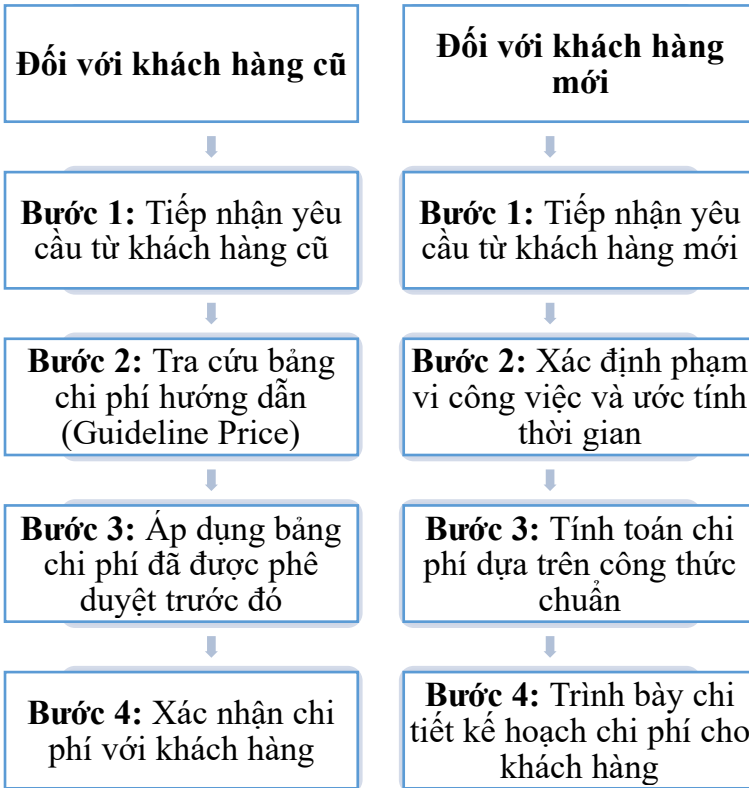
Bước 2: Quản lý dự án đánh giá tình hình dự án và nguồn nhân lực hiện tại

Bước 3: Điều chỉnh và xác nhận kế hoạch tiến độ

Bước 4: Thực hiện kế hoạch theo từng giai đoạn

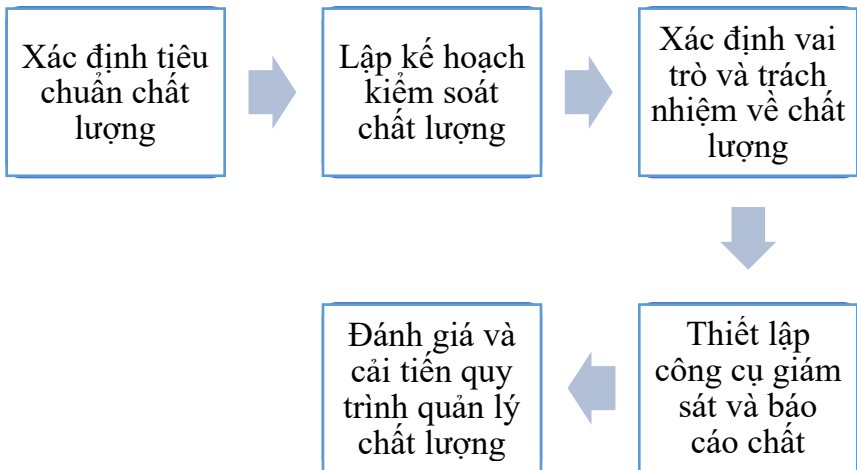
Bước 5: Đánh giá và điều chỉnh liên tục

2.2.2.4. *Ước tính chi phí và lập ngân sách*



- Với khách hàng cũ: Dựa trên bảng giá đã được phê duyệt từ trước.
- Với khách hàng mới: Ước lượng dựa trên phạm vi công việc và công thức chi phí chuẩn (\$25/giờ). Có cân đối điều chỉnh dựa trên tính chất dự án, thời gian giao hàng, đặc điểm khách hàng.
- Trình bày chi tiết kế hoạch chi phí cho khách hàng và xác nhận.

2.2.2.5. Lập kế hoạch quản lý chất lượng



- Xác định tiêu chuẩn chất lượng dựa trên kinh nghiệm, chưa có tài liệu hóa bài bản.
- Quản lý dự án và trưởng nhóm chức năng chịu trách nhiệm quản lý chất lượng. Diễn họa viên chưa có các tiêu chí cụ thể

về chất lượng để tự đối chiếu và so sánh trước khi gửi cho cấp cao hơn kiểm tra.

- Giám sát và báo cáo chất lượng qua kiểm tra nội bộ, chưa sử dụng công cụ tự động.
- Đánh giá và cải tiến chất lượng còn rời rạc, thiếu hệ thống chỉ số định lượng.

2.2.2.6. Lập kế hoạch quản lý nhân sự:

a. Quản lý dự án (PM):

PM tại CAV đảm nhiệm cả điều phối nội bộ và giao tiếp khách hàng, nhưng chưa có phân tách vai trò rõ ràng, gây quá tải. Việc phân công theo đối tác giúp PM hiểu sâu yêu cầu khách hàng, nhưng dẫn đến mất cân bằng khối lượng công việc. Hiện chỉ có 2 PM, chưa có cấp giám sát, phân tầng hay lộ trình phát triển năng lực.

b. Trưởng nhóm chức năng:

Phân chia theo chuyên môn (nội thất/ngoại thất). Trưởng nhóm nội thất chỉ có 1 người nên dễ quá tải. Ngoại thất có 2 người nhưng phân công thiếu hệ thống, dễ bất nhất trong kiểm soát kỹ thuật.

c. Diễn họa viên:

Phân bổ theo năng lực chuyên môn và tiến độ dự án, theo dõi qua Gantt chart. Tuy nhiên, việc điều chỉnh nhân lực vẫn mang tính thủ công, phụ thuộc kinh nghiệm quản lý.

2.2.2.7. Lập kế hoạch quản lý rủi ro

- Thiếu hệ thống quản lý rủi ro bài bản: CAV Studio chưa có quy trình hoạch định rủi ro chính thức, thiếu công cụ như Risk

Register, và chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân để phát hiện rủi ro.

-Thiếu phân công và theo dõi rủi ro rõ ràng: Không có người chịu trách nhiệm cụ thể, thiếu cập nhật định kỳ, khiến phản ứng kém hiệu quả và không tích lũy được bài học từ các rủi ro đã xảy ra.

2.2.2.8. Lập kế hoạch quản lý thiết bị và ngân sách

- Thiết bị và phần mềm dùng chung cho toàn công ty, không phân bổ theo từng dự án; việc đầu tư và lập kế hoạch thiết bị thực hiện định kỳ ở cấp công ty.

-Chi phí chủ yếu là lương nhân sự, nhưng chưa được bóc tách theo từng dự án mà quản lý tập trung theo quỹ lương chung.

-Chưa có dự toán và kiểm soát chi phí dự án, do không phát sinh vật tư, chi phí biến động thấp và chưa áp dụng cơ chế theo dõi ngân sách ở cấp độ dự án.

2.2.2.9. Lập kế hoạch quản lý giao tiếp và các bên liên quan

- Xác định và giao tiếp với các bên liên quan do quản lý dự án phụ trách, sử dụng nhiều kênh (Email, WhatsApp, Skype...) tùy theo nhu cầu khách hàng và nội bộ. Trưởng nhóm hỗ trợ giao tiếp chuyên môn với diễn họa viên.

- Phản hồi và lưu trữ thông tin được ghi nhận qua nhiều định dạng (PDF, email, tin nhắn) và lưu thủ công vào thư mục dự án; chưa có hệ thống tập trung hoặc chuẩn hóa lưu trữ.

2.2.3. Triển khai thực hiện

- Triển khai dự án chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và trao đổi nội bộ, chưa có quy trình đồng bộ hóa giữa các bộ phận.

- Phân bổ nhân sự do PM thực hiện, theo dõi tiến độ bằng Gantt chart nhưng chưa có hệ thống đánh giá hiệu suất theo thời gian thực.
- Quản lý chất lượng còn thủ công, thiếu checklist QA/QC chuẩn hóa, phản hồi sửa lỗi chủ yếu qua tin nhắn hoặc ghi chú.
- Truyền thông nội bộ và với khách hàng qua Skype, Zalo và CC Workspace; lưu trữ thông tin phụ thuộc cá nhân, chưa thống kê chuẩn.
- Quản lý các bên liên quan chưa có biểu đồ phân tích hoặc đánh giá mức độ ảnh hưởng, phản hồi do PM xử lý thủ công.
- Thuê ngoài sử dụng khi thiếu nhân lực hoặc phát sinh gấp, giao tiếp qua Zalo, PM trực tiếp điều phối và phối hợp kiểm soát chất lượng với trưởng nhóm.

2.2.4. Kiểm tra

- Tiến độ được theo dõi bằng Gantt chart và trao đổi nội bộ, chưa có hệ thống đánh giá chi phí và hiệu suất thời gian thực.
- Chất lượng kiểm tra thủ công bởi PM và trưởng nhóm, thiếu tiêu chí chuẩn hóa và sự tự chủ từ diễn họa viên.
- Kiểm soát thay đổi và quản lý rủi ro chưa có quy trình chính thức hay biểu mẫu xác nhận, xử lý còn mang tính tình huống.
- Truyền thông tập trung vào quản lý dự án, gây quá tải khi số lượng dự án lớn hoặc yêu cầu thay đổi tăng.
- Báo cáo chủ yếu về tiến độ, chưa có hệ thống báo cáo định kỳ cho chi phí, rủi ro hoặc chất lượng.

2.2.5. Kết thúc dự án

- Bàn giao và nghiệm thu được thực hiện trực tiếp với khách hàng, xác nhận sản phẩm đạt yêu cầu về chất lượng, số lượng, tiến độ.
- Kiểm tra hợp đồng và thanh toán do bộ phận hành chính – kế toán phối hợp với PM xử lý theo từng trường hợp.
- Thu thập phản hồi qua khảo sát mức độ hài lòng (biểu mẫu online), phục vụ cải tiến dịch vụ.
- Đánh giá hiệu quả dự án dựa trên tiến độ, mức độ chỉnh sửa và phản hồi khách hàng, nhưng chưa có hệ thống KPI định lượng rõ ràng.
- Giải thể nhóm và đánh giá cá nhân dựa trên nhận xét nội bộ, chưa có hệ thống đánh giá năng lực dài hạn.
- Lưu trữ và chia sẻ tri thức chưa được chuẩn hóa, chủ yếu trao đổi miệng, thiếu hệ thống quản lý tri thức để lan tỏa bài học dự án.

2.3. Đánh giá tổng thể về thực trạng quản lý dự án tại CAV Studio

Giai đoạn	Ưu điểm	Nhược điểm
Khởi sự	Quy trình khởi sự tương đối rõ ràng, phù hợp với tính chất của từng nhóm khách hàng (cũ và mới)	- Thiếu biểu mẫu Project Brief chuẩn hoá. - Quá phụ thuộc vào kinh nghiệm PM, dễ sai lệch thông tin đầu vào. - Không lưu trữ tập trung dữ liệu đầu vào.

Hoạch định	- Có phân loại sản phẩm đầu ra giúp các nhóm phối hợp hiệu quả. - Đội ngũ PM và trưởng nhóm chức năng có kinh nghiệm xác định phạm vi linh hoạt. - Chia nhỏ công việc thực tế tương đương WBS. - Sử dụng phần mềm Gantt chart để theo dõi tiến độ và phân bổ nhân sự. - Linh hoạt điều chỉnh kế hoạch theo tình hình. - Cách ước tính chi phí rõ ràng, tách biệt giữa khách hàng cũ và mới. - Nhân sự có chuyên môn cao trong xác định tiêu chuẩn chất lượng. - Có phần mềm hỗ trợ phân bổ công việc theo thời gian thực.	- Thiếu biểu mẫu Scope Statement, mô tả sản phẩm thiếu hệ thống. - Chưa gắn phạm vi với chỉ số đo lường. - Không có biểu mẫu WBS chuẩn, khó tái sử dụng. - Lập tiến độ mang tính ước lượng chủ quan, thiếu kế hoạch tổng thể. - Chưa có biểu mẫu lập tiến độ chuẩn hoá. - Không lập dự toán ngân sách chi tiết theo từng dự án. - Thiếu hệ thống kiểm soát chi phí. - Chưa có checklist QA/QC, kiểm tra chất lượng chỉ thực hiện cuối dự án. - PM kiêm nhiệm quá nhiều vai trò, không có vị trí giám sát PM thiếu khung năng lực và hướng dẫn. - Chưa có quy trình quản lý rủi ro, thiếu sổ đăng ký rủi ro.
Triển khai	- Đã sử dụng phần mềm theo dõi tiến độ hiện đại.	- Thiếu quy trình triển khai đồng bộ giữa các nhóm.

	- Trưởng nhóm và quản lý dự án tham gia kiểm tra chất lượng chặt chẽ. - Có hệ thống phân công nhân sự theo sản phẩm. - Cập nhật tiến độ được thực hiện đều đặn.	- Việc triển khai còn phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân của cả diễn họa viên, trưởng nhóm và quản lý dự án. - Thiếu hệ thống đánh giá hiệu suất thời gian thực. - Chưa có checklist kiểm tra QA/QC áp dụng rộng rãi.
Kiểm tra	- Dùng biểu đồ Gantt và chat nhóm để kiểm soát tiến độ. - Giao tiếp thông nhất qua PM giúp đảm bảo tính nhất quán. - Các phản hồi của khách hàng được lưu giữ và tổng hợp.	- Chưa kiểm soát chi phí và rủi ro trong quá trình. - Không có quy trình kiểm soát thay đổi. - Giao tiếp tập trung vào một người PM dẫn đến nguy cơ quá tải. - Thiếu báo cáo định kỳ về chi phí, rủi ro và chất lượng.
Kết thúc	- Có khảo sát hài lòng khách hàng bằng biểu mẫu. - Có tổ chức đánh giá hiệu quả dự án sau khi kết thúc. - Hệ thống lưu trữ dự án cơ bản được duy trì.	- Đánh giá hiệu quả dự án chưa có KPI rõ ràng. - Thiếu hệ thống đánh giá hiệu suất cá nhân. - Việc lưu trữ tri thức chưa được chuẩn hoá thành hệ thống.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN ĐỀ ÁN CẢI TIẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ DỰ ÁN TẠI CAV STUDIO

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của CAV Studio giai đoạn 2025-2030

Giai đoạn 2025–2030, CAV Studio đặt mục tiêu trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực diễn họa kiến trúc 3D tại Đông Nam Á, thông qua việc hoàn thiện hệ thống quản trị dự án, nâng cao năng lực tổ chức và tối ưu hiệu quả vận hành. Trọng tâm chiến lược bao gồm chuẩn hóa quy trình, xây dựng bộ máy linh hoạt, số hóa nền tảng quản lý và phát triển khung năng lực cho đội ngũ quản lý.

Các mục tiêu cụ thể gồm: (1) hoàn thiện hệ thống quản trị dự án nội bộ theo hướng chuyên nghiệp và công nghệ hoá; (2) mở rộng quy mô tổ chức và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; (3) mở rộng thị trường quốc tế tại các khu vực tiềm năng; (4) tăng cường khả năng thích ứng và đổi mới sáng tạo; (5) ứng dụng công nghệ số và AI vào vận hành và kiểm soát chất lượng.

Định hướng này sẽ giúp CAV Studio xây dựng nền tảng vững chắc cho phát triển bền vững, linh hoạt thích ứng với môi trường toàn cầu và tiến tới khẳng định vị thế thương hiệu quốc tế.

3.2. Các giải pháp áp dụng nhằm cải tiến công tác quản trị dự án tại CAV Studio

3.2.1. Giải pháp cho giai đoạn khởi sự

- Đề xuất triển khai biểu mẫu Project Brief Form nhằm chuẩn hóa tiếp nhận yêu cầu đầu vào, đóng vai trò “hợp đồng kỹ thuật” giữa PM – khách hàng – bộ phận sản xuất.
- Biểu mẫu gồm 8 phần chính: thông tin dự án, khách hàng, mục tiêu & phạm vi, dữ liệu đầu vào, tiêu chuẩn kỹ thuật, quy trình phản hồi, rủi ro dự báo và xác nhận nội bộ.
- ChatGPT được tích hợp để hỗ trợ phân tích brief: trích xuất thông tin từ email, tóm tắt yêu cầu, phát hiện thiếu sót và đề xuất câu hỏi bổ sung.
- Biểu mẫu được số hóa và quản lý trên ClickUp, liên kết trực tiếp với các task con và tài nguyên dự án, đảm bảo kiểm soát thông tin khởi sự và truy xuất dễ dàng.
- Người lập là PM, người duyệt là trưởng nhóm/giám sát quản lý dự án và biểu mẫu được chia sẻ đến toàn bộ nhóm dự án trước khi vào bước hoạch định.

3.2.2. Giải pháp cho giai đoạn hoạch định

3.2.2.1. Giải pháp cho xác định phạm vi dự án

- Đề xuất biểu mẫu Scope Statement nhằm chuẩn hóa việc xác định phạm vi dự án theo hướng dẫn của PMBOK, tránh tình trạng mở rộng phạm vi không kiểm soát (scope creep) và sai lệch kỳ vọng.

- Biểu mẫu gồm 9 phần chính: mô tả sản phẩm, phạm vi - ngoại phạm vi công việc, ràng buộc, giả định, tiêu chí nghiệm thu và phê duyệt nội bộ.
- Mục tiêu biểu mẫu: đồng bộ hóa thông tin giữa các bên, làm cơ sở lập kế hoạch (WBS, tiến độ, ngân sách), nâng cao khả năng kiểm soát và học hỏi tổ chức.
- Ứng dụng trên ClickUp: biểu mẫu được tích hợp vào task dự án, liên kết trực tiếp với WBS, milestones và checklist, đảm bảo tính minh bạch và truy vết.

3.2.2.2. Chuẩn hoá biểu mẫu Work Breakdown Structure (WBS)

- Mục tiêu của biểu mẫu WBS: Chuẩn hóa việc chia nhỏ công việc, làm cơ sở cho lập tiến độ, phân công, kiểm soát chất lượng và tăng hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận.
- Cấu trúc biểu mẫu gồm 5 phần: Thông tin dự án, phân cấp WBS 3 cấp, phân bổ trách nhiệm, ràng buộc & giả định, xác nhận & phê duyệt.
- Áp dụng trên ClickUp: Mỗi công việc trong WBS sẽ được nhập thành Task/Subtask, gán người phụ trách, thời hạn và liên kết với tiến độ, checklist, phản hồi khách hàng. Biểu mẫu được cập nhật linh hoạt theo thực tế nhưng vẫn bám sát phạm vi đã xác định.

3.2.2.3. Giải pháp hoạch định tiến độ dự án

- Giải pháp đề xuất: Áp dụng mô hình Hybrid Agile Planning với Gantt chart trên nền tảng ClickUp, cho phép lập kế hoạch

linh hoạt theo từng Sprint/Phase, xác lập Milestones rõ ràng và cập nhật tiến độ theo phương pháp Rolling Wave.

- Ưu điểm nổi bật:

- + Kết nối trực tiếp với WBS và phạm vi dự án.
- + Hỗ trợ thay đổi tức thời bằng thao tác kéo – thả task.
- + Tích hợp AI trong ClickUp để gợi ý thời lượng, phát hiện rủi ro và tối ưu phân bổ nhân lực.
- + Tổ chức review định kỳ sau mỗi Sprint giúp cải tiến liên tục và tích lũy tri thức tổ chức.

3.2.2.4. Giải pháp cho hoạch định quản lý chất lượng

- Giải pháp đề xuất: Xây dựng biểu mẫu QA/QC Checklist cho từng giai đoạn sản xuất (Modeling → Final) nhằm chuẩn hóa quy trình đánh giá, tăng tính chủ động và nhất quán trong kiểm soát chất lượng.
- Cấu trúc biểu mẫu: Gồm 7 phần chính như thông tin dự án, tiêu chí kỹ thuật - thẩm mỹ - giao tiếp, ghi chú và xác nhận; có thể điều chỉnh linh hoạt theo yêu cầu từng khách hàng.
- Quy trình áp dụng: Artist tự kiểm tra → Trưởng nhóm & PM duyệt lại → Lưu checklist trên hệ thống để truy xuất, đánh giá và cải tiến quy trình QA.
- Ứng dụng ChatGPT: Hỗ trợ rà soát nội dung, nhắc checklist còn thiếu, gợi ý cải tiến kỹ thuật, tổng hợp nhận xét thành báo cáo QA - giúp tăng tốc độ, giảm sai sót và hỗ trợ đào tạo nhân sự mới.

3.2.2.5. Giải pháp cho hoạch định quản lý nhân sự

- Tách vai trò PM theo hai tuyến: PM Nội bộ (vận hành kỹ thuật) và PM Khách hàng (giao tiếp, phản hồi), giúp chuyên môn hóa và giảm tải công việc.
- Thêm vai trò giám sát quản lý dự án: Đảm nhiệm điều phối hệ thống, chuẩn hóa quy trình và hỗ trợ đào tạo, nâng cao năng lực toàn đội ngũ PM.
- Tuyển thêm 2 PM mới: Đáp ứng khối lượng dự án lớn, cải thiện khả năng đáp ứng và tăng tính chuyên nghiệp trong điều phối.
- Xây dựng khung năng lực PM theo cấp độ: Junior - Middle
- Senior PM, gắn với lộ trình đào tạo và đánh giá định kỳ nhằm phát triển chuyên môn bền vững.
- Thiết lập Bộ tài liệu hướng dẫn vận hành dành riêng cho PM: Chuẩn hóa toàn bộ quy trình 5 giai đoạn dự án, phối hợp liên phòng ban, xử lý tình huống và sử dụng công cụ số như ClickUp, ChatGPT.

3.2.2.6. Giải pháp cho hoạch định quản lý rủi ro

- Xây dựng Sổ đăng ký rủi ro (Risk Register): Biểu mẫu chuẩn hóa giúp nhận diện - đánh giá - theo dõi rủi ro theo chuẩn PMBOK/ISO 21500, gồm: mô tả rủi ro, nguyên nhân, mức độ ảnh hưởng, người phụ trách và phương án xử lý.
- Tích hợp Risk Register vào toàn bộ vòng đời dự án:
 - + Giai đoạn khởi động: Nhận diện rủi ro tiềm ẩn từ brief, khách hàng.
 - + Giai đoạn thực hiện: Cập nhật và theo dõi rủi ro phát sinh.

+ Giai đoạn kết thúc: Tổng hợp rủi ro đã xảy ra và rút bài học kinh nghiệm.

- Ứng dụng AI (ChatGPT): Hỗ trợ cảnh báo sớm rủi ro bằng cách phân tích nội dung brief, dữ liệu đầu vào và tiến độ để phát hiện dấu hiệu bất thường, giúp PM phản ứng nhanh và chính xác.

Giai đoạn	Giải pháp
Khởi sự	Triển khai Project Brief Form & tích hợp ChatGPT hỗ trợ phân tích yêu cầu đầu vào
Hoạch định	
- Xác định phạm vi	Xây dựng biểu mẫu Scope Statement chuẩn hóa & tích hợp vào ClickUp.
- Xây dựng WBS	Thiết kế biểu mẫu WBS ba cấp độ, tích hợp vào hệ thống quản lý dự án ClickUp.
- Lập tiến độ	Ứng dụng mô hình Hybrid Agile & Gantt chart trên ClickUp; tổ chức Sprint planning định kỳ.
- Quản lý chất lượng	Thiết kế QA/QC Checklist theo từng giai đoạn & tích hợp ChatGPT hỗ trợ rà soát.
- Quản lý nhân sự	Phân tách vai trò PM (nội bộ/khách hàng); thêm vị trí giám sát quản lý dự án; tuyển dụng thêm PM; xây dựng khung năng lực & tài liệu hướng dẫn PM.

- Quản lý rủi ro	Thiết lập bảng Risk Register chuẩn; tổ chức họp nhận diện & cập nhật rủi ro định kỳ; tích hợp AI cảnh báo sớm.
Triển khai	Tổ chức phối hợp theo quy trình chuẩn hóa; áp dụng biểu mẫu và công cụ hỗ trợ trong thực thi.
Kiểm tra	Giám sát tiến độ bằng Gantt chart, checklist QA, tracker tiến độ & phản hồi khách hàng
Kết thúc	Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu suất cá nhân.

3.3. Đánh giá tính khả thi của giải pháp và nguồn lực thực hiện giải pháp đề xuất

- Tính khả thi tổng thể: Giải pháp phù hợp với thực trạng, định hướng phát triển và năng lực hiện có; đã được ban lãnh đạo đồng thuận triển khai, đảm bảo linh hoạt và không gây gián đoạn vận hành.

- Tài chính khả thi:

+ Biểu mẫu quản trị như Project Brief, WBS, QA/QC, Risk Register... không phát sinh chi phí lớn.

+ ClickUp (5–12 USD/người/tháng) và ChatGPT (~20 USD/tháng) phù hợp với ngân sách doanh nghiệp.

+ Tuyển thêm nhân sự PM đã nằm trong kế hoạch phát triển nguồn lực.

- Nhân lực sẵn có: Đội ngũ PM, trưởng nhóm và artist có kinh nghiệm, chủ động, phối hợp tốt – đủ năng lực triển khai biểu mẫu và hệ thống mới.

- Nguồn lực triển khai: Việc xây dựng các biểu mẫu có thể lồng ghép trong vận hành thực tế, tiết kiệm thời gian và không đòi hỏi chi phí nhân sự bổ sung.
- Tính đồng thuận nội bộ cao: Các giải pháp không thay thế mà hỗ trợ vai trò hiện hữu, tạo thuận lợi cho áp dụng, tăng hiệu suất mà không gây xáo trộn nhân sự.

3.4. Lộ trình triển khai các giải pháp đề xuất

3.4.1. Kế hoạch triển khai

Thời gian	Nhóm giải pháp	Nội dung triển khai cụ thể
Q3/2025	Tăng cường nhân sự quản lý dự án	- Tuyển dụng thêm 2 nhân sự quản lý dự án (PM) -Bổ sung 1 vị trí giám sát quản lý dự án - Bước đầu phân tách vai trò PM thành hai tuyến: Nội bộ và Khách hàng thử nghiệm một số dự án
03/2025	Triển khai biểu mẫu Project Brief, Scope Statement, WBS	- Xây dựng biểu mẫu Project Brief, Scope Statement, WBS - Triển khai thử nghiệm nội bộ, hiệu chỉnh theo thực tế
Q3/2025	Tăng cường công tác kiểm soát chất lượng dự án	- Áp dụng biểu mẫu QA/QC Checklist theo từng giai đoạn sản xuất - Hướng dẫn diễn họa viên tự kiểm tra đầu ra - Ứng dụng ChatGPT trong kiểm tra sơ bộ chất lượng

Q4/2025	Chuẩn hóa và phát triển năng lực PM	- Xây dựng khung năng lực quản lý dự án theo 3 cấp độ (Junior – Middle – Senior) - Soạn thảo tài liệu hướng dẫn vận hành và tiêu chuẩn hóa quy trình quản lý
Q4/2026	Tối ưu quản lý rủi ro và truyền thông	- Áp dụng biểu mẫu Risk Register chuẩn hóa toàn công ty - Thiết lập kế hoạch giao tiếp đa tầng giữa PM – Trưởng nhóm – Diễn họa viên – Khách hàng
04/2026	Áp dụng mô hình Hybrid Agile Planning + Gantt + Rolling Wave	Đồng bộ tiến độ trên ClickUp cho toàn bộ dự án
Q1–Q2/2026	Đánh giá và hiệu chỉnh toàn bộ hệ thống	- Tổng kết đánh giá hiệu quả triển khai từng giải pháp - Điều chỉnh, cải tiến các quy trình chưa phù hợp - Thiết lập KPI giám sát liên tục theo hướng tự động hóa

3.4.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả của kế hoạch

Hiệu quả vận hành dự án

Chỉ số đo lường (KPI)	Cách đo lường
Tỷ lệ dự án hoàn thành đúng hạn (%)	So sánh giữa deadline cam kết và thời điểm hoàn thành thực tế (qua ClickUp)
Tỷ lệ phát sinh sửa nhiều hơn 2 lần (%)	Theo dõi số vòng feedback trên mỗi dự án
Thời gian trung bình xử lý feedback khách hàng (giờ)	Đo bằng timestamp trong hệ thống ClickUp hoặc email phản hồi
Mức độ tuân thủ biểu mẫu / quy trình (%)	Kiểm tra số lượng dự án có đầy đủ biểu mẫu (Brief, WBS, QA checklist...) được nộp đúng quy trình

Năng lực đội ngũ PM và sự phát triển tổ chức

Chỉ số đo lường (KPI)	Cách đo lường
Số lượng PM được đào tạo theo khung năng lực	Theo dõi từ kế hoạch đào tạo nội bộ hoặc PMO
Tỷ lệ PM mới đạt chuẩn sau giai đoạn thử việc (%)	Đánh giá dựa trên checklist năng lực từ sổ tay PM
Thời gian trung bình onboarding PM mới (tuần)	So sánh trước và sau khi có bộ tài liệu hướng dẫn dự án và mentoring
Tần suất tổ chức đào tạo nội bộ và chia sẻ kiến thức	Lập log lịch đào tạo/mentoring hàng tháng tại PMO

Mức độ hài lòng và trải nghiệm khách hàng

Chỉ số đo lường (KPI)	Cách đo lường
Điểm hài lòng khách hàng trung bình	Thu thập định kỳ qua form Google / bảng chấm điểm cuối dự án
Tỷ lệ phản hồi tích cực trong email	Tổng hợp các phản hồi của khách hàng và phân tích tỉ lệ
Tỷ lệ khách hàng quay lại / tiếp tục hợp tác (%)	Theo dõi từ CRM hoặc danh sách khách hàng lặp lại

KẾT LUẬN

Trước sự chuyển dịch mạnh mẽ của thị trường theo hướng chuyên môn hóa và số hóa, các doanh nghiệp dịch vụ như CAV Studio cần không chỉ đảm bảo chất lượng sản phẩm mà còn phải nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng. Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực diễn họa kiến trúc 3D – nơi tốc độ, độ chính xác và sáng tạo đóng vai trò then chốt – việc xây dựng một hệ thống quản trị dự án khoa học và linh hoạt là yêu cầu cấp thiết.

Dựa trên khung tiến trình năm bước của quản trị dự án, luận văn đã phân tích toàn diện thực trạng tại CAV Studio, cho thấy nhiều hạn chế như lập kế hoạch thiếu chuẩn hóa, phân công nguồn lực chưa tối ưu, kiểm soát chất lượng cảm tính, và thiếu cơ chế tổng kết tri thức. Trong đó, hai giai đoạn nền tảng là khởi sự và hoạch định được xác định là trọng tâm cải tiến cần ưu tiên.

Các giải pháp được đề xuất – từ chuẩn hóa biểu mẫu, số hóa tiến trình, phân tách vai trò PM đến tích hợp AI – đều hướng đến tính khả thi, dễ áp dụng và phù hợp với năng lực tổ chức. Không chỉ giúp giải quyết vấn đề trước mắt, hệ thống này còn tạo nền móng cho CAV Studio phát triển quản trị dự án chuyên nghiệp và nâng cao năng lực cạnh tranh trong giai đoạn 2025–2030.